

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA



**SATISFAÇÃO PROFISSIONAL E PERCEÇÃO DE APOIO
ORGANIZACIONAL: O EFEITO MODERADOR DO TEMPO DE
TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO
ESTUDO DE CASO COM UMA AMOSTRA DE UMA SOCIEDADE DE
ADVOGADOS**

Susana Alexandra Ferreira Rodrigues

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)**

2011

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA



**SATISFAÇÃO PROFISSIONAL E PERCEÇÃO DE APOIO
ORGANIZACIONAL: O EFEITO MODERADOR DO TEMPO DE
TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO
ESTUDO DE CASO COM UMA AMOSTRA DE UMA SOCIEDADE DE
ADVOGADOS**

Susana Alexandra Ferreira Rodrigues

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)**

Dissertação Orientada pela Doutora Rosário Lima

2011

Agradecimentos

Ao longo deste percurso, por vezes sinuoso, pude contar com o contributo de diversas pessoas que me ajudaram no alcance de um grande sonho e objectivo da minha vida profissional e pessoal. Cabe-me agora expressar o meu profundo apreço por elas e agradecer todo o tempo que me dedicaram.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Rosário Lima pela sua orientação e disponibilidade - tanto presencialmente, como via e-mail e telefone – que tornou possível a realização deste estudo, pela sua revisão criteriosa constante, e pelo rigor científico e metodológico que sempre dominou nas suas orientações.

À Professora Ana Ferreira, pelo apoio na realização das análises estatísticas e respectiva interpretação.

À Organização em estudo, por ter recebido com abertura uma investigação que abordava temas sensíveis. Um agradecimento especial vai também para todos os participantes, pela resposta voluntária aos instrumentos, sem os quais não teria sido possível a realização desta investigação.

A todos os meus amigos, tanto da Faculdade de Psicologia como fora dela, pelas horas que passamos juntos, pelo apoio, pela preocupação e pelos bons momentos de partilha. Um agradecimento especial vai para a Mafi que sempre me ouviu e ajudou a encontrar alternativas e soluções para os meus problemas tanto pessoais como “profissionais”. Um obrigado também à Ju por me fazer sentir que tem sempre tempo para me ouvir e apoiar.

Um emocionado agradecimento vai para a minha MÃE que sempre me disse que seria capaz de alcançar tudo a que me dispusesse a fazer na vida. Pelo apoio incondicional que sempre me deu e pelas lições de vida que sempre me ensinou e passou; a ela devo a minha força e determinação.

Ao David por ter sido um grande companheiro e amigo ao longo de todo este percurso. Pelo amor e pela segurança que sempre me transmitiu e, acima de tudo, por me ter ensinado a acreditar em mim e nas minhas capacidades.

Por último, um grande MUITO OBRIGADO a todas as outras pessoas que me acompanharam e que não mencionei aqui em nome. Tiveram todas um papel importante no alcance deste meu grande sonho.

Sem todos este caminho teria sido tudo muito mais difícil.

Índice Geral

Resumo	v
Abstract	vi
Introdução	1
1. Enquadramento teórico	2
1.1. Conceito de Satisfação Profissional	2
1.1.1. Modelos Causais da Satisfação Profissional	4
1.1.2. Consequentes da Satisfação Profissional	6
1.2. Percepção de Apoio Organizacional	7
1.2.1. Antecedentes da Percepção de Apoio Organizacional	10
1.2.2. Consequentes da Percepção de Apoio Organizacional	11
1.3. Relação entre a Satisfação Profissional e a Percepção de Apoio Organizacional	12
1.4. O Tempo na Organização na relação entre a Satisfação Profissional e a Percepção de Apoio Organizacional	14
2. Método	17
2.1. Participantes	17
2.2. Instrumentos de Medida	17
2.2.1. Inventário sobre a Satisfação Profissional	17
2.2.2. Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional	19
2.2.3. Ficha de Dados Pessoais	21
2.3. Procedimento	21
3. Resultados	23
3.1. Análise Descritiva	23
3.2. Teste de Hipóteses	24
4. Discussão	26
4.1. Limitações, Sugestões para Investigação Futura e Implicações Práticas	28

Referências Bibliográficas	31
-----------------------------------	----

Anexos	CD_ROM
---------------	--------

Índice de Tabelas

1. Matriz de Correlações	25
2. Regressão linear para efeitos de moderação para a análise da influência da POS e do tempo na organização na satisfação profissional	26

Resumo

A presente investigação incide sobre o estudo da relação trabalhador-organização, e sobre a forma como nesta relação impera o princípio da reciprocidade, a teoria da troca social e a temporalidade. Em particular, este estudo visa investigar se: a) a Satisfação Profissional está relacionada com a Percepção de Apoio Organizacional e b) o Tempo de Trabalho na Organização actua enquanto moderador da relação entre a Satisfação Profissional e a Percepção de Apoio Organizacional. Para avaliar as variáveis em estudo foram utilizados o Inventário sobre a Satisfação Profissional, o Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional e uma Ficha de Dados Pessoais. Os instrumentos foram aplicados a uma amostra de 48 colaboradores das Áreas de Suporte de uma Sociedade de Advogados, e foram feitas análises de correlação e de regressão linear dos dados obtidos. A análise dos coeficientes de correlação indicou a existência de uma relação entre a Satisfação Profissional e a Percepção de Apoio Organizacional, embora a regressão linear tenha revelado que a interacção entre a Percepção de Apoio Organizacional x Tempo de Trabalho na Organização não predizia significativamente a Satisfação Profissional. No final são discutidas as implicações a nível teórico e prático destes resultados, sendo também apresentadas sugestões de investigação futura para a prática de Gestão de Recursos Humanos.

Palavras chave: Percepção de Apoio Organizacional; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Satisfação Profissional; Tempo de Trabalho na Organização.

Abstract

The present investigation focuses on the study of the employee-organization relationship, and on how in this relationship the principle of reciprocity, the social exchange theory and the temporality factor applies. Specifically, this study aims at investigating whether a) Job Satisfaction is related to the Perception of Organizational Support and b) Organizational Tenure acts as a moderator between the Job Satisfaction and Perception of Organizational Support relationship. In order to measure the variables of the study a Survey of Job Satisfaction, a Survey of Perceived Organizational Support, and an Individual Data Form were used. The instruments were applied to a sample of 48 employers of several Support Departments from a Law Firm, and correlation and linear regression analyses were conducted on the obtained data. The analysis of the correlation coefficients indicated the existence of a relationship between Job Satisfaction and Perception of Organizational Support, although, the linear regression revealed that a Perception of Organizational Support x Organizational Tenure interaction doesn't significantly predict Job Satisfaction. In the final sections, the main theoretical and practical implications of these results are discussed, and further research suggestions for Human Resources Management are presented.

Keywords: Perceived Organizational Support; Human Resources Management Practices; Job Satisfaction; Organizational Tenure.

Introdução

Os locais de trabalho podem ser vistos como mercados. Se as políticas e o apoio organizacional são conceptualizações globais desses mercados, então devem ter implicações profundas sobre o modo como os indivíduos respondem a esses mesmos locais de trabalho e, enquanto percepções globais, devem abranger uma variedade de resultados organizacionais, como as atitudes no trabalho (Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997).

A natureza atitudinal da Satisfação Profissional (SP) faz com que a mesma seja considerada a atitude relacionada com o trabalho mais estudada pelos behavioristas organizacionais e investigadores dos Recursos Humanos, tanto em sectores públicos como privados (Ghazzawi, 2010). Baseada na extensa investigação levada a cabo sobre a satisfação profissional, as necessidades individuais e aspirações pessoais determinam largamente a atitude, isto é, a satisfação ou insatisfação profissional (Griffin & Moorhead, 2007; citado por Ghazzawi, 2010). Assim, verifica-se que a satisfação profissional e os seus efeitos resultam de factores, interacções e relações complexas entre os indivíduos e as organizações (Spector, 1985).

A Psicologia Organizacional tem procurado compreender os factores que influenciam a satisfação profissional de um colaborador, estudando os processos psicológicos que estão na base da relação entre a satisfação profissional e a Organização em que trabalha. De acordo com o postulado pelo princípio da reciprocidade, que dita que quando uma pessoa trata outra bem, esta deve devolver um tratamento favorável, podemos prever que a força dessa relação depende da forma como a organização trata o trabalhador, e da percepção global que o trabalhador tem sobre a medida em que a organização o valoriza, reconhece e recompensa – Percepção de Apoio Organizacional (POS) (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

Um dos **objectivos** do presente estudo prende-se com a análise da relação entre *a)* a Satisfação Profissional dos trabalhadores; e *b)* a Percepção de Apoio relativamente à organização em que trabalham.

O Tempo na Organização (*organizational tenure*), isto é, o tempo de trabalho que um indivíduo tem numa dada organização (McEnrue, 1988) tem sido estudado apenas enquanto variável controlo na relação entre a Satisfação Profissional e a Percepção de Apoio Organizacional (Lefkowitz, 1994; cit por Morris & Venkatesh,

2010). Como tal, outro dos **objectivos** deste estudo consiste em verificar o efeito que o Tempo na Organização tem na relação entre as duas variáveis referidas.

Com o passar do tempo, as organizações tendem a reter apenas os colaboradores que preenchem os seus perfis específicos, ao passo que os colaboradores que têm uma pobre *fit* e/ou atitudes negativas face ao seu trabalho vão sendo dispensados. Assim, a partir de uma série de decisões sobre promoções e despedimentos ao longo dos anos, as organizações eliminam os indivíduos que não têm o conjunto de características adequadas para serem bem sucedidos na organização. Como resultado, o tempo passado na organização tende a ser um indicador relativamente bom do *fit* entre a pessoa e a organização.

O aumento do tempo na organização traz um maior conhecimento dos sistemas de trabalho e valores (Louis, 1980) e um melhor reconhecimento dos aspectos mais e menos atractivos do trabalho. (Ashforth, 2001; cit. por Boswell, Shipp, Payne, & Culbertson, 2009). Neste sentido, o papel da Satisfação Profissional e da Percepção de Apoio Organizacional é cada vez mais importante nas organizações, pelo que assume particular interesse, no contexto actual de crise global, avaliar se esta relação entre SP e POS se mantém, e ainda o papel que o tempo passado na organização tem sobre a definição desta relação.

O presente estudo parte de uma revisão da literatura existente sobre a Satisfação Profissional, a Percepção de Apoio Organizacional, o Tempo na Organização, e sobre a relação entre as três variáveis. A partir desta fundamentação, são formuladas as hipóteses de investigação. Apresentam-se depois a metodologia do estudo realizado e os resultados da investigação, que são analisados e discutidos, incidindo-se também nas suas implicações práticas. Apresentam-se ainda algumas limitações do estudo e sugerem-se linhas de investigação futura.

1. Enquadramento Teórico

1.1. O Conceito de Satisfação Profissional

Apesar de inúmeros estudos, a definição de satisfação profissional não é consensual entre os investigadores, não sendo também clara a compreensão das suas causas. Actualmente procura-se ainda saber, se as determinantes residem na natureza do trabalho em si ou nas variáveis inerentes ao colaborador ou se, por outro lado, é

resultante das interacções estabelecidas entre o indivíduo e as especificidades do contexto de trabalho.

Locke (1976) afirmou que a definição do conceito de satisfação profissional tem que começar com a identificação das suas raízes epistemológicas. Dado que a satisfação é uma resposta emocional, o significado do conceito só pode ser descoberto e alcançado pelo processo de introspecção, isto é, um acto de identificação conceptual direccionado para os conteúdos e processos cognitivos de um indivíduo. Assim, uma das definições de satisfação profissional mais citada na literatura é precisamente, a de Locke (1976) que a descreve como um “*estado emocionalmente positivo e desejável resultante do prazer de uma ou mais experiências de trabalho*” (p.1300). De acordo com este autor, o trabalho não é uma entidade, mas sim uma relação complexa de tarefas, papéis, responsabilidades, interacções, incentivos e recompensas. Distinguiu, ainda, três principais abordagens sobre as causas das atitudes perante o trabalho: as atitudes podem derivar de discrepâncias entre o que o trabalho oferece e o que o indivíduo espera deste, do grau em que cada trabalho corresponde às necessidades individuais, ou do grau em que cada valor individual (desejos ou vontades) é cumprido. Neste sentido, a natureza atitudinal da satisfação implica que um indivíduo tenderá a permanecer num trabalho satisfatório e a evitar ou desistir de um trabalho insatisfatório (Locke, 1976).

Similarmente, Spector (2006) define satisfação profissional como uma variável atitudinal que reflecte como as pessoas se sentem em relação ao trabalho em todos os seus aspectos. Para Kreitner e Kinicki (2009; cit. por Ghazzawi, 2010) a satisfação profissional é essencialmente a extensão em que uma pessoa gosta ou não do seu trabalho, ao passo que para Sharma, Verma, Verma, e Malhotra (2010) e Vroom (1964) a satisfação profissional é uma orientação positiva do indivíduo em relação ao papel que ocupa no trabalho. Adicionalmente, Churchill, Ford, e Walker (1974) definiram satisfação profissional como as características do trabalho em si e o ambiente de trabalho no qual os trabalhadores se podem sentir recompensados, realizados e satisfeitos ou, em vez disso, desenvolverem sentimentos de frustração e de insatisfação.

Parecem, assim, evidentes os inúmeros esforços que têm sido levados a cabo por vários investigadores no sentido de definir o conceito de satisfação profissional, resultando a maioria deles na identificação de factores que a afectam positiva ou negativamente (Antonakas & Mironaki, 2009).

Quando não há relação entre o que é esperado e o que é recebido e se verifica algum tipo de disparidade, ocorre a insatisfação (Sharma et al., 2010). Alguns estudos sobre o tema da satisfação profissional sugerem que esta é o oposto da insatisfação profissional (Beam, Kim, & Voakes, 2003; Ewen, Hulin, & Smith, 1966; cit. por Ghazzawi, 2010), isto é, se a presença de um factor leva à satisfação, então a sua ausência irá eventualmente levar à insatisfação. Contudo, autores como Herzberg, Mausner, e Snyderman (1959; cit. por Ghazzawi, 2010) afirmam que a satisfação e insatisfação profissionais estão associadas a grupos de factores separados e distintos. Os autores sugerem que a satisfação profissional está frequentemente relacionada com resultados associados ao trabalho em si, e como tal pertence a um grupo de factores motivacionais, enquanto a insatisfação profissional está primariamente associada a factores que envolvem o trabalho, denominados factores higiénicos, não sendo necessariamente motivacionais.

Locke (1976), por sua vez, propõe que a intensidade afectiva (satisfação profissional) resulta de dois factores: a) a discrepância entre resultados percebidos e resultados desejados e b) a importância pessoal associada a cada resultado. É a componente da importância que fornece a carga afectiva à satisfação profissional e medidas com esta relacionada. Locke (1976) argumenta que os indivíduos só podem experienciar uma resposta afectiva forte - elevada satisfação ou insatisfação – quando lidam com assuntos de elevada importância pessoal.

1.1.1. Modelos Causais da Satisfação Profissional

Os modelos causais da satisfação profissional tentam especificar os tipos ou classes de variáveis (necessidades, valores, expectativas, percepções, entre outras) consideradas relevantes para a satisfação profissional, como também o modo como estas variáveis se relacionam para determinar a satisfação geral no trabalho (Locke, 1976). Assim, segundo estes modelos, a satisfação profissional resulta das percepções que o indivíduo tem sobre o modo como o seu trabalho permite alcançar o preenchimento de importantes valores profissionais e ainda o grau em que esses valores são congruentes com as necessidades individuais (Locke, 1976).

Arvey, Carter, e Buerkley (1991; cit. por Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2003) agruparam os estudos sobre a satisfação profissional em torno de três grandes modelos: os centrados no indivíduo, os centrados nas situações, e os centrados na interacção entre

os indivíduos e as situações. Os modelos centrados no indivíduo são aqueles que procuram identificar as influências disposicionais mais ligadas à satisfação, enquanto os modelos centrados nas situações analisam as relações entre o contexto ou ambiente de trabalho e os níveis de satisfação. Por último, os modelos focados nas interações investigam o modo como a (in)satisfação pode ser explicada pelo grau de (des)ajustamento entre as características individuais e situacionais.

No que concerne os modelos centrados no indivíduo, em que postulam que as características individuais influenciam a satisfação, Arvey et al. (1991; cit. por Cunha et al., 2003), afirmam que se podem subdividir no Modelo dos Efeitos Pessoais Específicos e no Modelo dos Efeitos Pessoais Não Específicos. Geralmente as variáveis pessoais identificadas podem ser variáveis individuais, como por exemplo, necessidade de crescimento psicológico, ou variáveis demográficas, como a idade e o género.

No que diz respeito às características individuais, alguns estudos (Arvey, Bouchard, Segal, & Abraham, 1989; Bouchard, Arvey, Keller, & Segal, 1992) evidenciam a existência de predisposições de carácter genético que contribuem para que um indivíduo tenda a estar satisfeito ou insatisfeito com o seu trabalho. Alguns estudos têm também vindo a destacar alguns traços de personalidade - que segundo Ghazzawi (2010) afectam o modo como um indivíduo pensa e aquilo que sente sobre o seu trabalho - que revelam correlações significativas com a satisfação profissional, como é o caso do *locus* de controlo (Spector, 1997). De um modo geral, os resultados de Judge (2002; cit. por Cunha et al., 2003) sugerem a existência de um efeito das variáveis pessoais sobre os níveis de satisfação, o que significa que os indivíduos parecem estar, devido às suas características pessoais, moderadamente predispostos para reagir de determinada forma ao seu trabalho.

Os modelos centrados nas situações consideram que as características da situação são o principal determinante da satisfação. Pretende-se identificar as características do contexto que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentidos. Segundo Cunha et al. (2003) as características do trabalho são das variáveis mais estudadas. Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald (1985) identificaram relações entre as características do trabalho e os níveis de satisfação, demonstrando a existência de uma relação moderada entre as duas variáveis.

Segundo Locke (1976) as características que têm sido relacionadas com a satisfação profissional são: a oportunidade para o indivíduo utilizar as suas capacidades e aptidões;

a oportunidade para novas aprendizagens; a criatividade; a variedade; a dificuldade; a quantidade de trabalho; a autonomia; o aumento da responsabilidade e controlo; e a complexidade. Cada um dos factores acima mencionados distinguem-se uns dos outros, havendo contudo um elemento que todos partilham que é o do desafio cognitivo. Se o desafio no trabalho for suficientemente elevado e significativamente aceite pelo colaborador, ele deve ficar mais interessado e envolvido no trabalho (Ford, 1969). É de realçar que se o desafio for moderado, no sentido em que o sucesso é difícil mas alcançável, então o indivíduo vivenciará prazer e satisfação. Tem-se verificado que o atingir determinadas tarefas, o sucesso na resolução de um problema ou no alcance de padrões de competência específicos, são importantes determinantes da satisfação com a tarefa e com o trabalho em geral (Locke, 1965). Hackman e Oldham (1976), por sua vez, realizaram uma investigação que revelou cinco características que podem levar à satisfação profissional, sendo estas: a variedade de tarefas, a identificação com a tarefa, a significância da tarefa, a autonomia e o *feedback* ou reconhecimento verbal, esta última característica também verificada por Locke (1965).

Por fim, e no que se refere aos modelos interaccionistas defende-se que o comportamento é encarado como o resultado da confluência de factores internos e externos (Schneider, 1983; cit. por Cunha et al., 2003). As duas principais correntes de investigação no âmbito destes modelos são a da Congruência e as Interações Dinâmicas (Arvey et al., 1991; cit. por Cunha et al., 2003), cuja ideia é a necessidade de compatibilizar pessoas e situações. Assim, segundo estes modelos, o meio físico do trabalho, a qualidade da interacção com os colegas e clientes, e o modo como a organização trata os seus colaboradores são alguns dos factores que podem influenciar a satisfação ou insatisfação dos colaboradores (Brief, 1998; cit. por Ghazzawi, 2010).

1.1.2. Consequentes da Satisfação Profissional

Para além dos vários estudos relativos aos efeitos e contextos que podem ser causadores de satisfação, bem como de insatisfação profissional, é importante salientar uma outra área, que se refere à tentativa de estabelecer relações entre a satisfação profissional e as suas consequências. Esta última tentativa tem sido alvo de inúmeras investigações, e variáveis como o desempenho profissional/produktividade (Caldwell & O'Reilly, 1990; Jacobs & Salomon, 1977), a intenção de mudar de emprego (*turnover*) (Rue & Byars, 2005; cit. por Ghazzawi, 2010), os comportamentos de cidadania

organizacional (Organ & Konovsky, 1989), o empenhamento organizacional (Rue, & Byars, 2005; cit. por Ghazzawi, 2010; O'Reilly & Caldwell, 1980) e o absentismo, têm sido identificadas como tendo influência sobre a satisfação profissional. Para além das variáveis supramencionadas, considera-se também que os efeitos da satisfação profissional incidem em variáveis que estão mais relacionadas com os colaboradores do que com as próprias organizações, aspecto realçado pela relação entre a satisfação profissional e o bem-estar físico e psicológico (Spector, 2006; Spector, Dwyer, & Jex, 1988).

A satisfação profissional é geralmente percebida como estando directamente relacionada quer com a produtividade quer com o bem-estar do indivíduo. Para a organização, a satisfação profissional dos seus trabalhadores significa uma força de trabalho motivada e empenhada, para uma elevada qualidade de desempenho (Antonakas & Mironaki, 2009). De acordo com Robbins (1999; cit. por Absar, Azim, Balasundaram, & Akhter, 2010) uma força de trabalho satisfeita e motivada pode aumentar a produtividade organizacional pelo facto de causar menor distração, menor incidência de comportamentos destrutivos e menores custos médicos.

Colaboradores satisfeitos tendem a ser mais produtivos, criativos e empenhados com os empregadores, o que tem sido documentado em estudos recentes através de uma relação directa entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação dos clientes em organizações de serviços (Mahmoud AL-Hussami, 2008; Stammen, 2003, cit. por Ghazzawi, 2010). Assim, é mais provável que colaboradores felizes estejam mais motivados, empenhados e leais à organização.

Contudo, apesar de os colaboradores se sentirem satisfeitos, se não se sentirem apoiados pelos seus colegas e pela organização os seus níveis de satisfação tendem a diminuir (Freeborn, 2001; Sharma et al., 2010). Nesta sequência, faz todo o sentido introduzir o conceito de Percepção de Apoio Organizacional e estudá-lo enquanto variável relacionada com a Satisfação Profissional.

1.2. Percepção de Apoio Organizacional

O trabalho de Eisenberger et al. (1986), veio introduzir a necessidade e o valor de estudar o empenhamento da organização para com os seus colaboradores, algo que até então não era contemplado, isto é, havia um maior foco sobre a relação do empenhamento dos colaboradores para com a organização.

A um nível global, Eisenberger et al. (1986) sugeriram que a percepção dos colaboradores sobre o empenhamento da organização para com eles, denominada Percepção de Apoio Organizacional – POS (*Perception of Organizational Support*), está baseada em crenças globais relacionadas com a medida em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. A formulação do conceito da POS e a subsequente investigação procuraram estudar os processos envolvidos na criação de percepções pelos colaboradores sobre a ligação ou empenhamento que a organização tem relativamente a eles. Torna-se assim um conceito e tema de particular importância já que permite compreender a relação colaborador-organização, permitindo também à organização entender a intensidade da relação que tem com os seus colaboradores, e como esta é entendida pelos próprios colaboradores.

A explicação subjacente e mais comum para a percepção de apoio organizacional é a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) e a troca social (Blau, 1964). Central a esta explicação está a ideia de que, por uma variedade de razões, os colaboradores tendem a atribuir à organização características humanas (Levinson, 1965) e que, de acordo com a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), tratamento favorável recebido por parte da organização cria um sentido de dívida entre os colaboradores para com a organização (Eisenberger et al., 1986). O sentido de dívida, por sua vez, torna-se a base para um empenhamento afectivo mais forte para com a organização.

Mais especificamente, a teoria do apoio organizacional postula que o desenvolvimento da POS é encorajado pela tendência dos colaboradores para atribuir à organização características humanas (Eisenberger et al., 1986). Levinson (1965) notou que as acções dos agentes da organização são geralmente interpretadas como indicadores das intenções da organização em vez de serem encaradas como acções individuais. É com base na personificação da organização, que os colaboradores encaram o tratamento favorável ou desfavorável como um indicador de que a organização os favorece ou desfavorece.

Deste modo, a teoria do apoio organizacional (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; Eisenberger et al., 1986) sugere que a percepção de apoio organizacional aumenta o empenhamento afectivo, pela criação da sentida obrigação para cuidar da organização e ajudá-la a alcançar os seus objectivos. Por outras palavras, os colaboradores que percebem a organização como preocupando-se com o seu bem-estar, são mais prováveis de ajudar a organização não só em várias formas de

comportamento pro-social, como também no desenvolvimento de um empenhamento afectivo mais forte com a mesma.

No geral, a investigação tem sugerido que acções positivas e benéficas dirigidas aos colaboradores pela organização e/ou pelos seus representantes contribuem para o estabelecimento de relações de troca de elevada qualidade que criam nos colaboradores obrigações para restituir de forma positiva e benéfica (Eisenberger et al., 1986; Shore & Wayne, 1993). Assim, os colaboradores que recebem as acções positivas experienciam um sentido de dívida que é altamente adverso e que pode ser reduzido a partir da reciprocidade (Greenberg, 1980; cit. por Settoon, Bennett, & Liden, 1996).

Teóricos sobre a teoria da troca social argumentam que os recursos recebidos dos outros são mais valorizados se forem baseados em vontade discricionária em vez de circunstâncias para além do controlo do dador. Tal ajuda voluntária é recebida como um indicador de que o dador respeita e valoriza genuinamente o recipiente (Blau, 1964; Eisenberger, Cotterell, & Marvel, 1987; Gouldner, 1960). Assim, recompensas organizacionais e condições de trabalho favoráveis como a remuneração, enriquecimento do trabalho, e influência sobre políticas organizacionais contribuem mais para a POS se o colaborador acreditar que resultam de acções voluntárias da organização, em oposição a constrangimentos externos tais como negociações de uniões ou regulações governamentais de saúde ou segurança (Eisenberger et al., 1997; Eisenberger et al., 1986).

Lee e Peccei (2007) acrescentam que o avanço do conceito da POS na literatura e da sua ligação ao conceito de empenhamento se deve não só à sua relação com a norma da reciprocidade e da troca social, mas também à sua relação com as necessidades socio-emocionais. Isto é, a percepção de apoio organizacional pode ajudar a preencher importantes necessidades socio-emocionais dos indivíduos, tais como necessidades de aprovação, auto-estima e afiliação, e esta necessidade de preenchimento, por sua vez, aumenta o empenhamento afectivo do colaborador em relação à organização e também a sua identificação com a mesma (Eisenberger et al., 1986).

Tal como referido por Meyer e Allen (1997; cit. por Lee & Peccei, 2007), a satisfação de necessidades de ordem superior pela organização a partir da provisão de recompensas valorizadas e de apoio é experienciado pelos colaboradores como psicologicamente gratificante e recompensador. O supramencionado está de acordo com a teoria associativa da formação de atitudes, como foi notado tanto por Eisenberger,

Armeli, Rexwinkel, Lynch, e Rhoades (2001) e por Meyer e Allen (1997; cit. por Lee & Peccei, 2007), que defendem que a repetida associação de experiências psicologicamente gratificantes com a organização podem resultar numa ligação emocional positiva para com a organização, onde os indivíduos não só desenvolvem uma ligação afectiva forte com a mesma, como também se identificam com ela e interiorizam os seus valores e objectivos.

A POS tem, assim, origem na experiência do próprio indivíduo a partir da sua vivência com as políticas e procedimentos da organização, e nas interacções com os vários agentes desta, assegurando aos colaboradores que a organização os apoia enquanto desempenham o seu trabalho e lidam com condições de *stress*. Assim, em harmonia com a norma da reciprocidade, os colaboradores que são apoiados tendem a valorizar e a respeitar a organização da qual fazem parte e a estar dispostos a contribuir para o alcance dos objectivos da mesma. Estes sentimentos positivos tendem a ajudar a satisfazer as necessidades socio-emocionais e, desta forma, ligar os colaboradores à organização.

1.2.1. Antecedentes da Percepção de Apoio Organizacional

Com base na teoria do apoio organizacional é possível a definição de três factores que resultam num aumento da percepção de apoio organizacional. São eles, a Justiça/Equidade, Apoio da Chefia e Práticas de Recursos Humanos (nomeadamente as recompensas organizacionais e condições de trabalho) (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

A equidade ou justiça do tratamento está relacionada com a equidade dos modos utilizados para determinar a distribuição de recursos entre os colaboradores (Greenberg, 1990). Shore e Shore (1995; cit. por Rhoades & Eisenberger, 2002) sugeriram que repetidas ocasiões de equidade em tomadas de decisão sobre a distribuição de recursos têm um forte efeito cumulativo na POS por indicar a preocupação com o bem-estar dos colaboradores.

Dado que as chefias actuam como agentes da organização, têm a responsabilidade de orientar e avaliar o desempenho dos seus colaboradores. Deste modo, os colaboradores vêem a orientação favorável ou desfavorável do seu supervisor como indicativo do apoio da organização (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965). Adicionalmente, os colaboradores percebem que as avaliações das chefias sobre os

subordinados são geralmente expressas à gestão de topo, contribuindo ainda mais para a associação do apoio do supervisor com a POS. Apesar do tratamento favorável recebido pelos supervisores ser geralmente tomado como um forte indicador da POS pelos colaboradores, a extensão desta relação difere consideravelmente ao longo das organizações.

Por último, as políticas e práticas de RH, tais como a formação (Wayne, Shore, & Liden, 1997), segurança no trabalho, autonomia, gestão de carreiras, garantia da continuidade ou as promoções e recompensas, estão positivamente relacionadas com a POS, através do investimento no capital humano (Allen, Armstrong, Reid, & Riemenschneider, 2008; Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Eisenberger, Rhoades, & Cameron, 1999; Hutchison, 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002). No entanto nem todas as acções positivas da organização, de RH e/ou dos seus agentes contribuem para um aumento da POS, isto porque os indivíduos recorrem a processos de julgamentos atribucionais que os levam a tomar em maior consideração um tratamento positivo pela organização que seja resultado de uma iniciativa da organização e não de regulamentações ou de motivações externas (Eisenberger et al., 1997; Eisenberger et al., 1986). Do mesmo modo, um tratamento desfavorável por parte da organização que seja percebido como tendo uma origem em aspectos externos ou que seja visto como uma contingência da função, não vai ter um efeito negativo na POS (Rhoades & Eisenberger, 2002). Assim, verifica-se que as acções da organização têm um maior impacto na POS se forem percebidas como discricionárias, como já tinha sido inicialmente referido.

1.2.2. Consequentes da Percepção de Apoio Organizacional

Segundo Eisenberger et al. (1986) a percepção de apoio organizacional seria influenciada por vários aspectos do tratamento dado ao colaborador pela organização, o que por sua vez, influenciaria as interpretações dos motivos organizacionais subjacentes a esse tratamento.

Assim, com base na norma da reciprocidade, a POS deve criar um sentido global de obrigação no indivíduo para se preocupar com o bem-estar da organização e ajudá-la no alcance dos seus objectivos (Eisenberger et al., 2001; Eisenberger et al., 1986). A POS deve também aumentar o empenhamento afectivo pela satisfação de necessidades socio-emocionais tais como a afiliação e o apoio emocional (Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998; Eisenberger et al., 1986). Tais necessidades levam a um sentido de

pertença, envolvendo a incorporação do indivíduo enquanto membro da organização. A POS permite ainda prever a existência de uma expectativa de que desempenhos superiores por parte dos colaboradores serão reconhecidos e recompensados (Eisenberger et al., 1986).

Estes consequentes levam, em última análise, a resultados comportamentais específicos, tais como um melhor desempenho dos colaboradores quer em tarefas da sua função quer em comportamentos de cidadania organizacional ou extra papel (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger et al., 1986; Organ & Konovsky, 1989; Shore & Wayne, 1993), um nível mais elevado de satisfação com a carreira (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009), um aumento da retenção de membros na organização e redução do absentismo (Eisenberger et al., 1986), *turnover* (Meyer & Allen, 1984; Rhoades & Eisenberger, 2004) e, ainda, inovação por parte dos colaboradores (Eisenberger et al., 1990).

Alguns estudos têm também procurado demonstrar a relação entre a POS e a satisfação profissional (e.g. Eisenberger et al., 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Tetrick, 1991). A POS deve contribuir para a satisfação profissional geral pelo facto de ir ao encontro das necessidades socio-emocionais, por aumentar as expectativas entre desempenho-recompensa e por sinalizar a disponibilidade de ajuda quando necessário. Justifica-se, assim, o desenvolvimento do próximo ponto que incide precisamente na relação entre a Satisfação Profissional e a Percepção de Apoio Organizacional.

1.3. Relação entre Satisfação Profissional e Percepção de Apoio Organizacional

A teoria da troca social fornece um argumento para prever a relação positiva entre a POS e resultados desejáveis, na medida em que sugere que quando uma organização é compassiva e se preocupa com os seus membros, como é o caso da POS, os membros são mais prováveis de retribuir com atitudes e intenções comportamentais positivas (Rhoades & Eisenberger, 2002). Como resultado, uma organização que se preocupa com os seus colaboradores e com o bem-estar dos mesmos é provável que promova resultados positivos entre os seus membros. Baseados na teoria da troca social, Ostroff e Bowen (2000; cit. por Yang, 2010) argumentam que as atitudes e os comportamentos (incluindo o desempenho) dos colaboradores reflectem se as percepções e expectativas

destes foram satisfeitas. Investigações sobre a POS têm suportado esta ideia, produzindo evidências de uma relação positiva entre a POS e consequências organizacionalmente desejáveis, tais como bom desempenho organizacional e satisfação profissional (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Uma vasta pesquisa tem explorado a relação existente entre a satisfação profissional e a percepção de apoio organizacional. Shore e Tetrick (1991) e Porter, Steers, Mowday, & Boulin (1974) argumentam que se verificam as seguintes diferenças conceptuais entre a POS e a satisfação profissional geral. A POS foi concebida como uma crença descritiva sobre a organização, ao passo que a satisfação profissional foi considerada uma atitude de base afectiva. Mais, a satisfação profissional está mais sujeita a mudanças nas condições de trabalho do que a POS, que se assume estar mais dependente de experiências cumulativas. Em suma, a POS é uma percepção geral relacionada com a intenção benéfica ou malévola da organização para com o colaborador, ao passo que a satisfação profissional representa o sumário de um conjunto de vários aspectos do trabalho (Eisenberger et al., 1997), tratando-se assim de constructos empiricamente distintos (Brooke, Russell, & Price, 1988).

Existe suporte empírico sólido que apoia a relação da POS com importantes resultados no trabalho, especificamente com a satisfação profissional. Há uma relação forte e linear entre as percepções do colaborador sobre as várias características do trabalho e os resultados do trabalho, de tal modo que, as percepções favoráveis sobre as características do trabalho podem levar a motivações positivas que, por sua vez, levam a um aumento da satisfação profissional (Fried & Ferris, 1987; Judge, Locke, & Durham, 1997).

Autores como Babakus, Cravens, Johnson, e Moncrief (1996), Cropanzano et al. (1997), Harris, Harris, e Harvey (2007), Randall, Cropanzano, Bormann, e Birjulin (1999), e Wayne et al. (1997) verificaram e corroboraram que a POS está positivamente associada à satisfação profissional, e que a percepção de apoio organizacional pode afectar directamente a satisfação (Shore & Tetrick, 1991). Num estudo realizado por Mahmoud AL-Hussami (2008), o autor verificou também que o apoio organizacional está fortemente relacionado com a satisfação profissional, isto é, o apoio organizacional parece resultar na maior correlação com a satisfação profissional. A POS revelou também ser o preditor mais forte da satisfação profissional, tendo a percepção de apoio

organizacional um efeito forte e positivo sobre esta (Riggle, Edmondson, & Hansen, 2009; Stamper & Johlke, 2003).

Um dos objectivos da presente investigação prende-se com o estudo da relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação Profissional. Com base no modelo teórico de apoio organizacional (Eisenberger et al., 1986), nos modelos causais da satisfação profissional (Arvey et al., 1991; cit. por Cunha et al., 2003; Locke, 1976) e nas investigações que suportam a relação entre os dois conceitos, é possível prever a existência de uma relação directa entre estas variáveis. A revisão bibliográfica permite-nos, assim, fundamentar a formulação da primeira hipótese de estudo.

Hipótese 1: A Satisfação Profissional está positivamente relacionada com a Percepção de Apoio Organizacional.

Mesmo que se aceite que a Percepção de Apoio Organizacional afecta a Satisfação Profissional, como verificado pela literatura anteriormente descrita, provavelmente não se deve aceitar a noção de que a percepção tem o mesmo impacto em todos os colaboradores. Assim, torna-se necessário utilizar outras variáveis para clarificar a natureza e os processos subjacentes a essa relação. Também Boswell et al. (2009) afirmaram que a compreensão e determinação das atitudes no trabalho dependem tanto de factores situacionais como de variáveis de diferença individual dos colaboradores.

1.4. O Tempo na Organização na relação entre a Satisfação Profissional e Percepção de Apoio Organizacional

O tempo de trabalho que um indivíduo tem numa dada instituição foi definido por McEnrue (1988) como tempo na organização (*organizational tenure*) e, como resultado, o tempo passado na organização tende a ser um indicador relativamente bom do *fit* entre a pessoa e a organização.

Segundo Lefkowitz (1994; cit por Morris & Venkatesh, 2010) o tempo na organização costuma ser interpretado e estudado como uma variável controlo, em conjunto com outras variáveis como o género, idade, posição organizacional e tipo de função, dado o seu impacto em vários constructos relacionados com resultados do trabalho. Contudo, para este estudo em específico será utilizada como uma variável

moderadora pelo potencial papel da mesma na adaptação e reacções face ao trabalho por parte dos colaboradores (Boswell et al., 2009).

Tem sido argumentado que as organizações apresentam inicialmente a sua faceta mais favorável aos empregados, levando os colaboradores a percepcionarem uma imagem particularmente positiva da organização (Van Maanen, 1975; Wanous, 1977). As atitudes positivas iniciais são prováveis de resultar em antecipação de atributos positivos pela nova situação em contraste com uma situação prévia onde haveria uma maior familiarização. Ainda, o aumento do tempo de trabalho com a organização (*organizational tenure*) traz um conhecimento maior dos sistemas de trabalho e valores e um maior reconhecimento dos aspectos menos atractivos do trabalho (Louis, 1980). Contudo, mesmo que o trabalho seja similar àquilo que era esperado, isto é, que traga pouca surpresa, a excitação inicial de um novo trabalho é provável de desvanecer à medida que os colaboradores se envolvem cada vez mais nas suas actividades do dia-a-dia, ocorrendo a rotina (Ashforth, 2001; cit. por Boswell et al., 2009).

Existe algum suporte empírico para o declínio geral das atitudes no trabalho após o início da actividade profissional numa organização. Recentemente, Boswell, Boudreau, e Tichy (2005) modelaram a relação temporal entre a satisfação profissional e o *turnover* em gestores de topo, mostrando que aqueles que tinham mudado de empregador tinham um nível de satisfação mais baixo um ano antes do seu *turnover*, aumentando posteriormente no ano em que mudaram de emprego - efeito da lua-de-mel (*honeymoon effect*) -, e subsequentemente decrescendo - efeito ressaca (*hangover effect*). Verifica-se assim que os colaboradores mais recentes tendem a reagir de uma forma mais favorável perante as várias práticas organizacionais (Wright & Bonett, 2002).

Um estudo feito por Boswell et al. (2009) corrobora a natureza temporal das atitudes do trabalho, demonstrando um padrão curvilíneo de satisfação profissional após uma mudança de emprego. Assim, considerando a curva geral da satisfação profissional, é demonstrado que os *newcomers* experienciam um elevado nível de satisfação profissional poucos meses após a sua entrada na organização, tendendo a haver um declínio após seis meses, sofrendo ainda posteriormente um declínio gradual aquando o primeiro ano de trabalho. Este período de seis meses pode representar o período de tempo crítico para a estabilização das atitudes dos colaboradores no trabalho (Saks &

Ashforth, 1997). Huang, Shi, Zhang, & Cheung (2006), por sua vez, afirmam que este período de lua-de-mel termina, geralmente, entre três meses e dois anos.

Este declínio na satisfação profissional resulta do aumento do tempo de emprego na organização que, por sua vez, aumenta provavelmente o conhecimento dos sistemas do trabalho, valores e um maior reconhecimento dos aspectos menos atractivos do trabalho (Boswell et al., 2005). Este ponto é consistente com a perspectiva disposicional das atitudes que afirma que a satisfação profissional é em parte pré-disposta. Os indivíduos têm uma tendência geral para um certo nível de satisfação, para o qual são também influenciados por factores situacionais ou contingenciais (Boswell et al., 2005).

Geralmente associada à teoria da troca social de Blau (1964), que argumenta que os colaboradores irão trocar os seus esforços pela promessa de recompensas materiais e pessoais que a organização tenha para oferecer no futuro, a POS tem tendência para se desenvolver ao longo do tempo a partir de múltiplas interacções entre os colaboradores e os empregadores e reflecte o grau em que os colaboradores percebem que as organizações se encontram empenhadas para com eles (Eisenberger et al., 1990; Eisenberger et al., 1986; Wayne et al., 1997).

Como tal, os colaboradores de uma geração organizacional mais antiga tendem a ter um forte sentido de obrigação mútua para com os seus colegas e lealdade para com a organização, ao passo que, os colaboradores mais recentes na organização não criam tantos laços sociais com a mesma (Huang et al., 2006). Wayne et al. (1997) verificaram que o tempo de trabalho na organização (*organizational tenure*) parecia estar positivamente associado à POS. Em contraste, Van Maanen (1975) verificou que havia um decréscimo significativo na motivação e empenhamento dos novos colaboradores (recrutas militares) à medida que se tornavam mais socializados e integrados na organização da qual faziam parte.

Na sequência dos estudos referidos, a presente investigação incide também no estudo da variável Tempo de Trabalho na Organização como variável moderadora da relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação Profissional. Assim, a pesquisa da literatura sobre a natureza da relação desta variável com a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação Profissional supra apresentada permite formular a seguinte hipótese:

Hipótese 2: O Tempo na Organização actua como um moderador da relação entre a Satisfação Profissional e a Percepção de Apoio Organizacional.

2. Método

2.1. Participantes

A amostra é constituída por 48 indivíduos de um total de 65 colaboradores das Áreas de Suporte de uma Sociedade de Advogados em Portugal, correspondendo a 74% de respostas do total da amostra. Mais especificamente, e no que se refere às categorias profissionais, alguns participantes são assistentes das diversas Áreas de Prática da firma, enquanto outros têm funções relacionadas com os Departamentos de Recursos Humanos, Comunicação & Imagem, Planeamento & Controlo, Serviços Financeiros, Aprovisionamento, Logística & Meios, Tecnologias de Informação & Comunicação, Facturação & Cobranças, Qualidade & Organização, Gestão do Conhecimento, Negócio & Produção e, por último, Secretaria-Geral.

A amostra é constituída por 37 mulheres (77%) e 11 homens (23%), com uma moda igual a 2, situando-se a faixa etária da amostra total entre os 22 e os 67 anos de idade ($M=37.98$; $DP=8.92$). Em relação ao nível de habilitações literárias, para a distribuição da amostra consideraram-se os seguintes grupos: até aos 9 anos de escolaridade (2.1%), entre 9 e 12 anos de escolaridade (22.9%), frequência universitária (20.8%), licenciatura (31.2%), pós-graduação (20.8%) e formação ao nível de mestrado/doutoramento (2.1%).

Destes trabalhadores, 6.2% trabalhavam na organização há seis meses ou menos, 10.4% entre 6 e 12 meses, 20.8% entre 1 e 2 anos, 16.7% entre 2 e 3 anos, 14.6% entre 3 a 5 anos, 18.8% entre 5 a 10 anos e 12.5% há mais de 10 anos, tendo a mediana desta variável valor 4 e dispersão medida pela amplitude inter-quartis 3.

2.2. Instrumentos de Medida¹

2.2.1. Inventário sobre a Satisfação Profissional

O *Job Satisfaction Survey* é um Inventário elaborado por Spector (1985) que tem como objectivo avaliar por um lado a satisfação geral, e por outro, as dimensões

¹ Ver Anexo I – Exemplos dos Instrumentos de Medida utilizados.

específicas da satisfação profissional. Este Inventário pressupõe que a satisfação profissional representa uma reacção afectiva ou atitudinal face ao trabalho, definição postulada por Locke (1965).

De acordo com a investigação teórica realizada pelo autor, foi elaborada uma lista de dimensões de satisfação profissional, tendo sido seleccionadas as nove mais comuns e conceptualmente significativas para integrar as subescalas do *Job Satisfaction Survey*. Partiu-se do pressuposto que estas nove dimensões representariam adequadamente a satisfação profissional, isto é, que a soma destas subescalas seria uma boa medida para avaliar a satisfação profissional geral (Spector, 1985, 1997). Neste sentido, as nove dimensões que compõem as subescalas do Inventário são (Spector, 1985, 1997):

- Salário (satisfação com o salário e aumentos de salário);
- Promoção (satisfação com as oportunidades de promoção);
- Chefia (satisfação com a chefia imediata);
- Regalias (satisfação com as regalias);
- Recompensas (satisfação com as recompensas);
- Procedimentos administrativos (satisfação com as regras e procedimentos);
- Colegas de trabalho (satisfação com os colegas de trabalho);
- Natureza do trabalho (satisfação com o trabalho que realiza);
- Comunicação (satisfação com a comunicação dentro da organização).

O *Job Satisfaction Survey*, na sua primeira versão, apresentava um total de 74 itens. Após a realização de um estudo experimental foram mantidos apenas os itens que apresentavam correlações superiores a .45, resultando num Inventário com 34 itens. Foram ainda adicionados dois itens para que a escala ficasse globalmente equilibrada em termos de número de itens. A versão final apresenta, assim, 36 itens e cada uma das subescalas, que representam dimensões da satisfação profissional, contém quatro itens, que estão dispostos alternadamente ao longo do Inventário.

O instrumento foi desenvolvido inspirando-se nas técnicas de construção das escalas de avaliação das atitudes, ou seja, as respostas são dadas numa escala de *Likert* de 6 pontos para indicar o grau de concordância dos participantes em relação a cada uma das afirmações (de 1= *Discordo Totalmente* a 6= *Concordo Totalmente*). Assim, algumas afirmações têm uma formulação em que o sentido é negativo, o que implica que para efeitos de cotação se deve proceder à inversão dos resultados (Spector, 1997).

O *Job Satisfaction Survey*, apresenta índices de precisão que variam entre .60 (dimensão *Colegas de Trabalho*) e .91 (dimensão *Satisfação Profissional Geral*) (Spector, 1985, 1997). Os estudos de validade consistiram em análises que comparavam diferentes escalas de satisfação profissional, nomeadamente, uma análise multivariada do *Job Satisfaction Survey* e do *Job Descriptive Index* variando as inter-correlações entre .61 e .80 (Spector, 1985, 1997).

Para a aplicação do instrumento de medida no presente estudo, recorreu-se à adaptação efectuada para a população portuguesa por Agostinho (2007). Foram calculados os índices de precisão, e optou-se por uma proposta final do instrumento adaptado com um total de 36 itens – numa escala de Likert de 6 pontos (1= *Discordo Totalmente*, 2= *Discordo Fortemente*, 3= *Discordo Parcialmente*, 4= *Concordo Parcialmente*, 5= *Concordo Fortemente*, 6= *Concordo Totalmente*), tal como na versão original Americana, tendo-se situado os coeficientes de precisão entre .36 (dimensão *Procedimentos Administrativos*) e .86 (dimensão *Satisfação Profissional Geral*).

2.2.2. Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional

Eisenberger et al (1986) construíram o primeiro instrumento de medida da POS: *SPOS – Survey of Perceived Organizational Support* (Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional), de forma a testar a globalidade das crenças dos colaboradores em relação ao apoio obtido pela organização. Este instrumento, que tem servido como uma referência no estudo deste constructo, é composto por 36 afirmações que representam vários raciocínios avaliativos da organização em relação ao colaborador e descrições de acções que a organização poderia tomar em diversas situações para o beneficiar ou prejudicar (Eisenberger et al., 1986). Os autores procuram, assim, obter evidência de que os colaboradores formam crenças globais de POS, devendo a sua percepção sobre estes raciocínios avaliativos por parte da organização ser consistentemente favorável ou desfavorável, a um nível mais elevado ou mais reduzido, e levar a uma expectativa quanto à forma como a organização trata o colaborador em diversas situações.

As respostas às afirmações do instrumento são dadas numa escala de *Likert* de 7 pontos para indicar o grau de concordância dos participantes em relação a cada uma das afirmações (de 1= *Discordo Totalmente* a 7= *Concordo Totalmente*), onde metade das respostas eram cotadas positivamente e a outra metade negativamente. Eisenberger et al.

(1986) estudaram uma amostra de 361 colaboradores, que permitiu o levantamento das características metrológicas do instrumento, nomeadamente, a identificação de um factor que explica 93.9% da variância comum e que pode ser considerado um factor de POS, explicando este factor 48.3% da variância total, um valor bastante elevado e largamente superior ao segundo factor identificado. A proporção de variância total explicativa para o factor de Percepção de Apoio é relativamente alta considerando a variedade do conteúdo dos itens. A precisão foi de .97 e as análises dos itens evidenciaram correlações totais (entre .42 e .83), sendo que todos os itens contribuíram para uma forte explicação do factor identificado como a POS. Os resultados deste estudo revelaram que cada um dos 36 itens tem uma forte saturação do principal factor, com evidências mínimas da existência de outros factores. Assim, tal como tinha sido previsto por Eisenberger et al. (1986), os colaboradores formam crenças globais sobre a medida em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Estudos subsequentes realizados com este questionário, e com a sua versão reduzida - composta pelos 17 itens com maior saturação -, vieram demonstrar a unidimensionalidade da escala associada a elevados níveis de precisão, sugerindo que os colaboradores são capazes de distinguir os seus próprios níveis de empenhamento relativamente à organização das suas percepções do empenhamento da organização em relação aos próprios colaboradores (Eisenberger et al., 1990; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993; Wayne et al., 1997).

Para a aplicação deste instrumento à população portuguesa, foi utilizada a adaptação do mesmo por Honório (2009). No sentido de manter o Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional o mais fiel possível à sua versão original, foi utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos, isto é, os participantes responderam ao instrumento classificando o seu grau de concordância em relação a cada um dos 36 itens utilizando para o efeito uma escala que variava entre *Concordo Totalmente* e *Discordo Totalmente*. No que concerne as características metrológicas do instrumento, foi identificado um factor que explicava 39.72% da variância total, e um segundo factor que explicava apenas 8.33% da variância total. O primeiro factor encontrado representa, assim, a dimensão da POS, sendo que a proporção de variância explicada por este factor é bastante elevada tendo em conta o conteúdo dos vários itens. A análise da precisão traduziu-se num coeficiente de precisão de .95, o que traduz uma elevada consistência interna, semelhante à obtida por Eisenberger et al. (1986; $\alpha = .97$).

2.2.3. Ficha de Dados Pessoais

Para o presente estudo foi elaborada uma Ficha de Dados Pessoais, incluída no final do Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional, que teve como objectivo a recolha de dados para a caracterização da amostra e para o estudo de variáveis demográficas relacionadas com o presente estudo. Assim, partiu-se da análise de variáveis de dados pessoais consideradas por Dantzker e Kubin (1998; cit. por Ghazzawi, 2010), Eisenberger et al. (1986), Honório (2009), Lefkowitz, (1994; cit por Morris & Venkatesh, 2010) e Reiner e Zhao (1999; cit. por Antonakas & Mironaki, 2009), e chegou-se a um conjunto de dados pessoais, a saber: Género, Idade, Habilitações Literárias e Situação Profissional (Função, Departamento, Tempo de trabalho na actual função, Tempo de trabalho na actual organização e Tempo de trabalho em geral).

Esta Ficha de Dados Pessoais permitiu também a recolha de um conjunto de variáveis de controlo no sentido de ajudar a eliminar explicações alternativas para os resultados, nomeadamente as variáveis género e idade, que segundo os autores Morris e Venkatesh (2000) e Rhoades e Eisenberger (2002) têm impacto sobre vários constructos relacionados com os resultados e desempenho no trabalho e ainda com a percepção de apoio organizacional.

Na maior parte dos campos procurou-se que as respostas fossem dadas através da selecção entre as possibilidades apresentadas (i.e. escolha múltipla), no sentido de reduzir a probabilidade de respostas pouco precisas ou de erro na compreensão das mesmas. Assim, os únicos campos que se mantiveram de resposta livre foram a Idade, a Função e o Departamento.

2.3. Procedimento

De forma a realizar o estudo na organização em causa, foi necessária a apresentação de uma proposta de estudo ao Comité Executivo e à Directora de Recursos Humanos da mesma. Aprovada a realização do estudo, foi enviada uma apresentação do mesmo e dos respectivos objectivos a cada Coordenador de Departamento, no sentido de se familiarizem com a investigação a ser levada a cabo.

Posteriormente foi enviado um *e-mail* a um total de 65 colaboradores pertencentes às várias Áreas de Suporte, no qual foi explicado que o objectivo do estudo consistia em estudar o estado emocional positivo sentido pelo indivíduo no

desenvolvimento da sua actividade profissional (Satisfação Profissional) e a percepção relativamente ao apoio dado pela organização em que trabalha (Percepção de Apoio Organizacional). Todos os *e-mails* foram enviados com aviso de recepção, de forma a garantir que cada colaborador o tinha recebido.

Foi enfatizada a importância da participação na resposta aos questionários, sendo indicado aos participantes o modo de devolução dos instrumentos de medida já devidamente preenchidos. Foi-lhes explicado que ao receberem os instrumentos via *e-mail*, deveriam imprimir-los, responder, e colocá-los dentro de um envelope - indicando à ordem da pessoa designada internamente para os receber - e colocando como assunto “Estudo de RH”. Enviados via sistema de correio interno, os respectivos instrumentos já respondidos foram-me, posteriormente entregues.

Uma vez que a investigadora se encontrava a estagiar no Departamento de Recursos Humanos da organização, foi particularmente importante a contextualização, no *e-mail* enviado, salientando-se que o estudo se integrava no âmbito do MIP e que o mesmo se prendia meramente com objectivos académicos, bem como a garantia da confidencialidade dos resultados obtidos.

Foi dado aos participantes um prazo de quatro semanas para a resposta aos instrumentos e a disponibilização de dois endereços de *e-mail* para resposta a eventuais esclarecimentos, questões ou dúvidas sobre o estudo. Duas semanas depois do envio do primeiro *e-mail*, foi enviado um outro a reafirmar a importância da participação dos colaboradores e a assegurar a confidencialidade das respostas. Contudo, por motivos internos não se conseguiu o cumprimento dos prazos de entrega, tendo sido dado aos colaboradores mais quatro semanas para a resposta aos instrumentos de medida.

De referir que não houve necessariamente uma ordem pela qual os instrumentos foram apresentados, tendo em conta que foram enviados via *e-mail* não havendo, assim, forma de garantir a sequência de resposta aos mesmos.

Os comentários de alguns dos participantes que colaboraram no estudo, e que foram transmitidos de forma informal à investigadora, manifestaram algum desconforto com as questões colocadas na Ficha de Dados Pessoais, uma vez que permitiam a sua identificação, o que os levava a questionar o factor confidencialidade. Contudo, a todos estes comentários procurou-se responder de forma a tranquilizar os participantes e voltar a garantir a confidencialidade dos resultados e do estudo. Foi também mencionado por alguns destes, tal como tinha sido previsto pela DRH, o facto de os

assuntos abordados serem algo sensíveis, particularmente no que diz respeito ao Questionário de Percepção do Apoio Organizacional, embora alguns participantes tenham encarado este questionário em particular como uma forma de “desabafo”.

3. Resultados

Nesta secção é feita a apresentação e análise dos resultados obtidos no presente estudo. Procede-se, inicialmente, à análise da estatística descritiva e aos respectivos índices de precisão dos instrumentos de medida. Analisam-se de seguida as relações entre a satisfação profissional e a POS, e ainda a influência do tempo de trabalho na organização na relação supramencionada, efectuando-se numa primeira fase análises correlacionais, e de seguida de regressão linear para testar as hipóteses de investigação formuladas.

3.1. Estatística Descritiva

A análise descritiva dos dados ($M=3.91$; $DP=0.77$) para as escalas de Satisfação Profissional permite verificar que, de uma forma geral, a SP da amostra é relativamente alta². Para avaliar a consistência interna entre os itens do Inventário sobre Satisfação Profissional, foi efectuado o cálculo dos coeficientes *alpha* de Cronbach para o total das dimensões (.84). Este resultado aproxima-se do índice de precisão (.91) obtido na versão original por Spector (1997), conseguindo também ser ligeiramente inferior ao índice de precisão (.86) da versão adaptada para a população portuguesa, contudo é possível concluir que os resultados obtidos têm um elevado nível de precisão. No que concerne as várias dimensões de satisfação profissional, os coeficientes de precisão variam entre .13 (dimensão *Salário*) e .77 (dimensão *Natureza do trabalho*). Procedeuse ainda à análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*), tendo-se constatado que se obteria um índice de consistência interna ligeiramente superior (.89) se fossem apenas utilizados 15 dos 36 itens do Inventário³.

² Valor médio registado no Inventário sobre Satisfação Profissional, medido em Escala de *Likert* de 6 pontos.

³ Quando foi determinado o coeficiente de consistência interna - *alpha* de Cronbach - na dimensão *Procedimentos Administrativos* usando os itens 6, 24 e 31 invertidos, de acordo com a recomendação de Spector (1997), obtiveram-se valores de *alpha* de Cronbach negativos quer para a dimensão quer no caso do item ser retirado (*alpha if item deleted*) o que violava o modelo de fiabilidade assumido na definição deste coeficiente. As correlações entre cada item e a dimensão mostraram claramente, pelo seu sinal negativo (indicando uma relação inversa entre os itens 6, 24 e 31 e a dimensão *Procedimentos Administrativos*), que os itens 6, 24 e 31 não devem ser invertidos neste estudo. Deste modo, procedeu-se novamente à determinação do coeficiente de consistência interna - *alpha* de Cronbach - na dimensão *Procedimentos Administrativos* usando os respectivos itens não invertidos, tendo-se obtido um valor de precisão de .42 e nenhuma correlação negativa entre cada item e a dimensão.

A análise descritiva dos resultados obtidos para a escala de Percepção do Apoio Organizacional permite verificar que, de uma forma geral, a POS da amostra é tendencialmente alta ($M=4.53$; $DP=0.97$)⁴. Para avaliar a consistência interna do Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional, também se procedeu ao cálculo do coeficiente de precisão *alpha* de Cronbach (.90). Este valor revela que os resultados obtidos têm um elevado nível de precisão, estando ao nível dos valores registados na adaptação portuguesa do instrumento de medida (.95) e no estudo original – .97 (Eisenberger et al., 1986). Procedeu-se também à análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*), tendo-se verificado que se obteria um índice de consistência interna superior (.93) com a utilização de apenas 15 dos 36 itens originais do instrumento de medida.

3.2. Teste de Hipóteses

Para verificar as hipóteses do presente estudo foi necessário realizar o estudo distribucional das variáveis em estudo tendo-se concluído que se podia admitir a normalidade da distribuição destas variáveis^{5,6}. Numa etapa seguinte foram calculadas as correlações, de ordem zero, para todas as variáveis e posteriormente realizadas também as regressões lineares.

Como se pode observar pela Tabela 1, a Percepção de Apoio Organizacional - variável que necessitou de ser padronizada - e a Satisfação Profissional estão relacionadas fortemente, de forma directa e significativa ($r = .70$, $p < 0.01$), permitindo assim afirmar que a Hipótese 1 (A Satisfação Profissional está positivamente relacionada com a Percepção do Apoio Organizacional) é suportada.

A análise das correlações mostra também que a idade apenas se relaciona de forma fraca, directa e significativa com o tempo de trabalho que uma pessoa tem na organização ($r_s = .35$, $p < 0.05$), e não com a POS nem com a SP. O género, por sua vez, está fraco e significativamente relacionado com a percepção de apoio organizacional ($r = -.40$, $p < 0.01$), ou seja, a POS parece variar em função do género do indivíduo. Verifica-se igualmente que o tempo de trabalho na organização tem uma

⁴ Valor médio registado no Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional, medido em Escala de *Likert* de 7 pontos.

⁵ Foi realizado um estudo bidistribucional das variáveis Percepção de Apoio Organizacional e Tempo de Trabalho na Organização, utilizando-se medidas de assimetria e curtose, testes de ajustamento (Shapiro-Wilk) e gráficos Q-Q plots.

⁶ Ver Anexo II – Tabelas de Output com os Testes de Normalidade.

relação fraca e significativa com a percepção de apoio organizacional ($r_s = -.35$, $p < 0.05$) e com a satisfação profissional ($r_s = -.40$, $p < 0.01$).

Para procurar explicar o tipo de relação existente entre as variáveis em estudo, submeteram-se os dados a uma análise de regressão linear, com o objectivo de verificar se o Tempo na Organização pode actuar como uma variável moderadora da relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e Satisfação Profissional (Hipótese 2).

Assim, para testar os efeitos de moderação recorreu-se à proposta metodológica de Baron e Kenny (1986). No primeiro passo entraram na equação a variável controlo (género), e no passo seguinte, a variável independente (POS), a variável moderadora (tempo na organização) e ainda a interacção entre a variável independente e a moderadora.

Através da análise da regressão linear pode-se observar (Tabela 2) pelo valor do coeficiente de determinação (R^2) que o segundo modelo é ajustado, e que, através do coeficiente de determinação ajustado (ΔR^2) este modelo explica 51% da Satisfação Profissional.

Tabela 1. Matriz de Correlações (N=48)

Variáveis	1	2	3	4
1.Idade				
2.Género	0.26 ¹			
3.Tmp_trb_org	0.35* ²	0.32 ³		
4.POS	-0.17 ⁴	-0.40** ¹	-0.35* ²	
5.SP	-0.13 ⁴	-0.28 ¹	-0.40** ²	0.70** ⁴

Notas: Tmp_trb_org = Tempo de Trabalho na Organização; POS = Percepção de Apoio Organizacional; SP = Satisfação Profissional.

¹Coeficiente Bisserial por Pontos; ²Coeficiente de Correlação Ordinal de Spearman; ³Medida de Associação V- de Cramer; ⁴Coeficiente de Correlação de Pearson.

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

A análise dos valores absolutos dos coeficientes de regressão estandardizados (β), como verificável na Tabela 2, mostra que não existe uma interacção significativa entre a percepção de apoio organizacional e o tempo na organização ($\beta = -.19$, $p = 0.18$), e

como tal, a Hipótese 2 (O Tempo na Organização actua como um moderador da relação entre a Satisfação Profissional e a Percepção de Apoio Organizacional) não é assim suportada. Contudo, quando se observa o valor da estatística *t* verifica-se que a importância da variável Percepção de Apoio Organizacional era mais forte no primeiro modelo ($t_{obs}=5.43$)⁷ do que no segundo, como observável pela Tabela 3. Assim, denota-se que a variável deixa de ter uma relação tão forte como seria expectável, parecendo indicar assim, esta diferença, a presença de um pequeno efeito de moderação.

É ainda possível extrair que as variáveis POS ($\beta = .75, p < 0.01$) e tempo na organização ($\beta = -.19, p < 0.10$) são as que apresentam as maiores contribuições relativas para explicar a satisfação profissional.

Tabela 2. Regressão linear para efeitos de moderação para análise da influência da POS e do tempo na organização na satisfação profissional (N=48)

Variáveis	Satisfação Profissional (SP)		
	B	β	t
Passo 1			
Género	-0.03	-0.01	-0.12
Passo 2			
POS	0.58	0.75*	5.34
Tempo na Organização	-0.15	-0.19**	-1.70
POS x Tempo na Organização	-0.24	-0.19	-1.40
R²		0.55	
ΔR^2		0.51	
ΔF		13.04*	

* $p < 0.01$; ** $p < 0.10$

4. Discussão

O presente estudo pretendeu investigar a relação entre a Satisfação Profissional e a Percepção de Apoio Organizacional bem como o papel moderador do Tempo de Trabalho na Organização na relação entre as variáveis supramencionadas, de acordo com o modelo teórico de apoio organizacional (Eisenberger et al., 1986) e os modelos causais da satisfação profissional (Arvey, Carter e Buerkley, 1991; cit. por Cunha et al., 2003; Locke, 1976).

⁷ Ver Anexo III – Tabelas de Output com as respectivas Regressões Lineares.

Verificou-se que existe uma relação positiva entre a Satisfação Profissional e a Percepção de Apoio Organizacional, ou seja, os colaboradores que percepcionavam a organização como valorizando a sua contribuição e se preocupando com o seu bem-estar expressavam níveis mais elevados de satisfação profissional geral, tal como tinha sido previsto pela Hipótese 1.

Assim, tal como afirmaram Eisenberger et al. (1997), Fried e Ferris (1987), Judge, Locke e Durham (1997), Mahmoud AL-Hussami (2008), entre outros, as percepções favoráveis sobre as características do trabalho levam a motivações positivas que, por sua vez, levam a um aumento da satisfação profissional. Este resultado vem corroborar as previsões da teoria da troca social (e.g. Rhoades & Eisenberger, 2002), na medida em que sugere que quando uma organização é compassiva e se preocupa com os seus membros, como é o caso da POS, os membros são mais prováveis de retribuir com atitudes – satisfação profissional - e intenções comportamentais positivas.

Os resultados obtidos a partir da regressão linear indicam que o Tempo de Trabalho na Organização não tem um efeito moderador na relação entre a Satisfação Profissional e a Percepção de Apoio Organizacional, não corroborando assim a Hipótese 2.

Alguns factores podem ser utilizados para explicar porque é que a relação entre a satisfação profissional e a percepção de apoio organizacional não varia consoante o tempo de trabalho que uma pessoa tem numa dada organização. Como foi referido nos resultados, a análise da diferença nos resultados da estatística t apontam para um potencial efeito de moderação, significando que provavelmente numa amostra de maiores dimensões se verificaria um efeito moderador do tempo na organização na relação entre a POS e satisfação profissional, isto porque há tendência para uma maior variabilidade dos dados em amostras grandes do que em amostras pequenas. As amostras de pequenas dimensões, como foi o caso desta investigação (N=48), conduzem mais facilmente a resultados não “estatisticamente” significativos, mesmo que as diferenças práticas nas e entre amostras o sejam (Marocco, 2007). Por esta razão, actualmente aplicam-se frequentemente medidas de dimensão do efeito, como por exemplo, na análise da variância, em estudos relacionados com a psicologia, precisamente para traduzir e avaliar a significância prática de um determinado resultado, independentemente da dimensão da amostra.

Outro factor que pode ter conduzido a este resultado foi o incumprimento de um requisito desejável para a moderação estipulado por Baron e Kenny (1986). De acordo

com estes autores, é desejável que a variável independente e moderadora não se correlacionem entre si. Porém, de acordo com a análise de correlações efectuada foi possível verificar-se a existência de uma correlação fraca e significativa entre a percepção do apoio organizacional e o tempo de trabalho na organização, o que não assegura completamente o requisito da não correlação entre as variáveis.

Uma outra eventual explicação reside no facto de a variável tempo na organização nunca ter sido utilizada enquanto variável moderadora na relação entre a satisfação profissional e a POS. Ou seja, no que concerne a literatura sobre a satisfação profissional esta afirma que uma situação de mudança e novidade de trabalho são prováveis de estimular um nível inicial elevado de satisfação profissional, mas que com o passar do tempo, a satisfação tende a declinar à medida que o indivíduo se instala e a situação normaliza (Boswell et al., 2009). As atitudes têm assim uma natureza temporal, e como tal, os indivíduos têm uma tendência geral para um certo nível de satisfação. No que concerne a percepção de apoio organizacional, sabe-se que a POS tem tendência para se desenvolver ao longo do tempo a partir de múltiplas interações entre os colaboradores e os empregadores (Blau, 1964). Assim, embora se verifique tanto pela literatura como pelos resultados de correlação apresentados, um efeito e relação individual do tempo de trabalho na organização sobre cada uma das variáveis em estudo, quando se estuda e utiliza esta variável enquanto moderadora de uma relação existente entre duas variáveis - Satisfação Profissional e a POS -, pode de facto não ter uma contribuição significativa ou um efeito contingente na explicação da relação entre a Satisfação Profissional e a POS, tendo apenas um papel activo e explicativo quando estudado em correlação com outras variáveis, o que está de acordo com Boswell et al. (2009) que afirmam o tempo de trabalho na organização tem um papel na adaptação e reacções face ao trabalho por parte dos colaboradores.

4.1. Limitações, Sugestões para Investigação Futura e Implicações Práticas

Para além de algumas limitações já supra apontadas, podem ainda ser identificadas outras no presente estudo, permitindo a sugestão de linhas de investigação futura.

Uma das limitações que poderá ser apontada diz respeito ao facto da investigadora ser um dos elementos do Departamento de Recursos Humanos da organização. Apesar do esforço exercido no sentido de garantir a confidencialidade aos

participantes em todos os momentos e evidenciar que os objectivos do estudo eram académicos, foi expresso por alguns colaboradores, pessoal e informalmente, algum desconforto na participação. É possível que para os colaboradores da organização não tenha sido clara a distinção de papéis, o que pode ter condicionado a participação no estudo e as respostas dadas.

A metodologia seguida também apresenta algumas limitações. Por neste estudo se ter recorrido à utilização de medidas de auto-relato pelo colaborador na classificação de afirmações em cada instrumento, levantam-se questões e preocupações sobre o possível enviesamento comum associado às mesmas, isto é, que os resultados obtidos possam advir de racionalizações do indivíduo e não das dimensões em estudo (Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer & Wilson, 2009). Contudo, os índices de precisão registados em cada um dos instrumentos parecem afastar esta limitação. Ainda assim, poderia ser interessante proceder ao estudo com instrumentos diferentes, como por exemplo, o recurso à entrevista semi-estruturada para a recolha das informações pertinentes.

Ainda nesta óptica, é importante realçar que pelo facto desta investigação ter sido realizada com recurso a um Inventário sobre a Satisfação Profissional e a um Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional, que quer num instrumento de medida quer noutro se constatar que a eliminação de itens elevaria o índice de consistência interna em ambas as provas, bem como o facto de não se ter realizado a inversão de alguns dos itens como sugerido por Spector (1997) no que concerne o Inventário sobre a Satisfação Profissional, aponta para a necessidade de se aprofundar melhor o estudo dos respectivos instrumentos de medida e/ou conduzir as adaptações dos mesmos com amostras mais representativas da população. Para além do supra referido, ressalvo ainda que por este estudo se tratar de um estudo de caso com uma amostra reduzida, os resultados obtidos devem ser lidos com alguma cautela.

Além das propostas decorrentes das limitações identificadas e sugestões de investigação já mencionadas, outras sugestões de pesquisas futuras podem ser extraídas deste estudo. Por um lado, permanece a necessidade de compreender e explorar melhor os mecanismos subjacentes à relação entre a Satisfação Profissional e a Percepção de Apoio Organizacional, bem como, os antecedentes diferenciais e consequências dos dois constructos. Adicionalmente, a investigação poderia também ser enriquecida se fossem incluídas outras variáveis individuais, habitualmente consideradas como

controle, como por exemplo a posição organizacional e tipo de função, dado o seu impacto em vários constructos relacionados com resultados do trabalho (Lefkowitz, 1994; cit por Morris & Venkatesh, 2010).

As organizações devem tentar activamente gerir as percepções de apoio dos seus colaboradores de modo a conseguirem colher os resultados que levam à satisfação profissional e ao funcionamento organizacional (Stamper & Johlke, 2003). Logo, investigação posterior é necessária para determinar os modos sobre os quais as organizações podem desenvolver percepções de apoio positivas para os seus colaboradores.

Este estudo chama também a atenção para a importância de um maior desenvolvimento no estudo dos antecedentes da POS, em particular da relação entre as práticas de RH, a POS e do tempo de trabalho na organização, como forma de potenciar a satisfação profissional dos colaboradores. Os programas de POS, como por exemplo, os incentivos à educação, facilidades em consultas médicas, benefícios em ginásios, estadias em hotéis, entre outros, representam um meio viável pelo qual as firmas podem positivamente influenciar as atitudes dos seus colaboradores (Riggle, Edmondson & Hansen, 2009), indo ao encontro das diferentes necessidades e benefícios valorizados pelos diferentes colaboradores, dando origem em última instância a percepções e comportamentos desejáveis.

Também para a organização em estudo se podem tirar ilações importantes já que se verifica que, os colaboradores da organização apresentam níveis relativamente elevados de Percepção de Apoio Organizacional e de Satisfação Profissional, mantendo-se assim a relação entre POS e satisfação profissional, devendo ser possível manipular favoravelmente a satisfação profissional dos colaboradores, agindo através da POS, com práticas estratégicas e diferenciadas de RH.

Referências Bibliográficas

- Absar, M., Azim, M., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010). Impact of human resource practices on job satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. *Petroleum - Gas University of Ploiesti Bulletin*, 62(2), 31-42.
- Agostinho, R.I. (2007). Preocupações de carreira e satisfação profissional : Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores da administração pública. *Dissertação de Mestrado em Psicologia*. Universidade de Lisboa.
- Allen, M.W., Armstrong, D.J., Reid, M.F., & Riemenschneider, C.K. (2008). Factors impacting the perceived organizational support. *Information and Management*, 45(8), 556-563. doi: 10.1016/j.im.2008.09.003
- Allen, D.G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Antonakas, N., & Mironaki, A. (1999). Gender differences in job satisfaction, satisfaction with society and satisfaction from their salary in Greek civil servants who are working under conditions of labour-intensive. *Computational Methods in Science and Engineering, Advances in Computational Science*, 2, 922-926. doi: 10.1063/1.3225470
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Armstrong-Stassen & Ursel (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220.
- Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L., & Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction. environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnson, M., & Moncrief, W.C. (1996). Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(3), 33-46.

- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical considerations. *Journal of Personality and social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beam, R.A., Kim, E., & Voakes, P.S. (2003). Technology-induced stressors, job satisfaction and workplace exhaustion among journalism and mass communication faculty. *Journalism & Mass Communication Educator*, 57(4), 335-351.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bouchard, T.J., Arvey, R.D., Keller, L.M., & Segal, N.L. (1992). Genetic influences on job satisfaction: A reply to Cropanzano and James. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 89-93.
- Boswell, W.R., Boudreau, J.W., & Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 882-892. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.872
- Boswell, W.R., Shipp, A.J., Payne, S.C., & Culbertson, S.S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 844-858.
- Brooke, P.P., Jr., Russell, D.W., & Price, J.L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.
- Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M., Schaffer, B.S., & Wilson, W.M. (2009). Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122-136.
- Caldwell, D.F., & O'Reilly, C.A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., & Walker, O.C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11, 323-332.

- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cardoso, C.C. (2003). Satisfação com o trabalho. In. M.P. Cunha, A. Rego, R.C. Cunha, & C.C. Cardoso (Eds.), *Manual de comportamento organizacional e gestão* (pp.125-146). Lisboa: Editora RH.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation Ideology. *Journal of Applied Psychology*, 53(4), 743-750.
- Eisenberger, R., Curnmings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination in intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026-1040.
- Ford, R.N. (1969). The obstinate employee. *Public Opinion Quarterly*, 33, 301-310.
- Freeborn, D.K. (2001). Satisfaction, commitment, and psychological well-being among HMO physicians. *Journal of West Medicine*, 174, 9-13.
- Fried, Y., & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.

- Ghazzawi, I. (2010). Gender role in job satisfaction: The case of the U.S. information technology professionals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(2), 1-34.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Harris, R.B., Harris, K.J., & Harvey, P. (2007). A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 631-656.
- Honório, C.F. (2009). Percepção de apoio organizacional e empenhamento organizacional: Que relação? : Estudo de uma amostra numa empresa do sector bancário. *Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia*. Universidade de Lisboa.
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y.L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: The moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 345-367. doi: 10.1007/s10490-006-9006-3
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(1), 159-174.
- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 417-421.
- Judge, T.A., Locke, E.A., & Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.

- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661-685.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L., & Fitzgerald, M.P. (1985). A meta-analysis of the relation to job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
- Louis, M.R. (1980) Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Mahmoud AL-Hussami, R. (2008). A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-295.
- Marocco, J. (2007). *Análise estatística: Com utilização do SPSS* (3ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- McEnrue, M.P. (1988). Length of experience and the performance of managers in the establishment phase of their careers. *Academy of Management Journal*, 31(1), 175-185. doi: 10.2307/256504
- Meyer, J., & Allen, N. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Morris, M.G., & Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system. *MIS Quarterly*, 34(1), 143-161.

- Organ, D.W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- O'Reilly III., C.A., & Caldwell, D.F. (1980). Job choice: the impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 559-565.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Riggle, R.J., Edmondson, D.R., & Hansen, J.D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.05.003
- Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (1997). Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Settoon, R.P., Bennet, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Sharma, A., Verma, S., Verma, C., & Malhotra, D. (2010). Stress and burnout as predictors of job satisfaction amongst lawyers. *European Journal of Social Sciences*, 14(3), 348-359.
- Shore, L.M., & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment perceived and continuance commitment with organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.

- Shore, L.M., & Tetrick, L.E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Spector, E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practise* (4th ed). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Spector, E. (1997). *Job satisfaction application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Spector, E. (1985). Measurement of Human Service Staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P.E., Dwyer, D.J., & Jex, S.M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11-19.
- Stamper, C.L., & Johlke, M.C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner. *Journal of Management*, 29(4), 569-588. doi: 10.1016/S0149-2063(03)00025-4
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-227.
- Vroom, V.H. (1964). Ego-involvement, job-satisfaction and job performance. *Personnel Psychology*, 2(2), 159-177.
- Wanous, J.P. (1977). Organizational entry: newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, 84(4), 601-618.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi: 10.2307/257021
- Wright, T.A., & Bonett, D.G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relationship between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1183-1190.

Yang, W.H. (2010). Relationships among internal marketing perceptions, organizational support, job satisfaction and role. *International Journal of Management*, 27(2), 235-241.

INVENTÁRIO SOBRE A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

O Inventário sobre a Satisfação Profissional tem como objectivo identificar dimensões da satisfação profissional.

Por favor, responda a todas as questões; não deixe nenhuma por fazer. As respostas dadas são confidenciais.

A sua colaboração será importante para se compreender melhor as pessoas e poder ajudá-las.

NÃO ESCREVA NESTE CADERNO

UTILIZE A FOLHA DE RESPOSTAS

(C) Spector, Job Satisfaction Survey, 1985.

Tradução e adaptação para Portugal por Rute Agostinho, Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Lisboa, 2006. Versão para investigação.

Este Inventário consiste em 36 afirmações sobre satisfação profissional. Até que ponto concorda com estas afirmações?

Por favor, leia cada afirmação e depois, para indicar a sua resposta, use a seguinte escala:

- 1 para DISCORDO TOTALMENTE
- 2 para DISCORDO FORTEMENTE
- 3 para DISCORDO PARCIALMENTE
- 4 para CONCORDO PARCIALMENTE
- 5 para CONCORDO FORTEMENTE
- 6 para CONCORDO TOTALMENTE

Na Folha de Respostas, e para cada afirmação, faça um círculo no número que indica o grau da sua concordância.

1. Considero que o meu salário é justo pelo trabalho que realizo.
2. Existem poucas possibilidades de promoção no meu trabalho.
3. A minha chefia é bastante competente no seu trabalho.
4. Não estou satisfeito/a com as regalias que recebo.
5. Quando faço um bom trabalho, tenho o devido reconhecimento.
6. Algumas regras e procedimentos dificultam uma boa execução do trabalho.
7. Gosto das pessoas com quem trabalho.
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.
9. A comunicação parece adequada na Instituição onde trabalho.
10. Os aumentos são pequenos e esporádicos.
11. As pessoas que fazem as coisas bem feitas no seu trabalho, têm oportunidades para serem promovidas.
12. A minha chefia é injusta comigo.
13. As regalias dadas na Instituição onde trabalho são idênticas às de outras Instituições.
14. Sinto que o trabalho que faço não é apreciado.
15. A burocracia dificulta o esforço para realizar um bom trabalho.
16. Tenho que trabalhar mais do que devia por causa da incompetência dos colegas com quem trabalho.
17. Gosto das coisas que faço no meu trabalho.
18. Os objectivos da Instituição onde trabalho não são claros para mim.

19. Quando penso no meu salário sinto que sou desvalorizado/a pela Instituição na qual trabalho.
20. Na Instituição onde trabalho, as pessoas progridem tão rapidamente como noutros locais.
21. A minha chefia mostra pouco interesse pelos sentimentos dos colaboradores.
22. O pacote de regalias existente na Instituição onde trabalho é adequado.
23. Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta Instituição.
24. Tenho muito que fazer no meu trabalho.
25. Gosto dos meus colegas de trabalho.
26. Sinto frequentemente que não sei o que se passa na Instituição onde trabalho.
27. Sinto orgulho no trabalho que faço.
28. Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de aumento de salário.
29. Há regalias que os funcionários não têm mas que deveriam ter.
30. Gosto da minha chefia.
31. Tenho muito trabalho administrativo.
32. Sinto que o esforço que faço não é recompensado como deveria ser.
33. Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de promoção que tenho.
34. Há demasiados mexericos e lutas no local onde trabalho.
35. O meu trabalho é agradável.
36. As tarefas exigidas raramente são bem explicitadas.

INVENTÁRIO SOBRE A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Folha de Respostas

1 para DISCORDO TOTALMENTE

2 para DISCORDO FORTEMENTE

3 para DISCORDO PARCIALMENTE

4 para CONCORDO PARCIALMENTE

5 para CONCORDO FORTEMENTE

6 para CONCORDO TOTALMENTE

1. 1 2 3 4 5 6

2. 1 2 3 4 5 6

3. 1 2 3 4 5 6

4. 1 2 3 4 5 6

5. 1 2 3 4 5 6

6. 1 2 3 4 5 6

7. 1 2 3 4 5 6

8. 1 2 3 4 5 6

9. 1 2 3 4 5 6

10. 1 2 3 4 5 6

11. 1 2 3 4 5 6

12. 1 2 3 4 5 6

13. 1 2 3 4 5 6

14. 1 2 3 4 5 6

15. 1 2 3 4 5 6

16. 1 2 3 4 5 6

17. 1 2 3 4 5 6

18. 1 2 3 4 5 6

20. 1 2 3 4 5 6

21. 1 2 3 4 5 6

22. 1 2 3 4 5 6

23. 1 2 3 4 5 6

24. 1 2 3 4 5 6

25. 1 2 3 4 5 6

26. 1 2 3 4 5 6

27. 1 2 3 4 5 6

28. 1 2 3 4 5 6

29. 1 2 3 4 5 6

30. 1 2 3 4 5 6

31. 1 2 3 4 5 6

32. 1 2 3 4 5 6

33. 1 2 3 4 5 6

34. 1 2 3 4 5 6

35. 1 2 3 4 5 6

36. 1 2 3 4 5 6

POR FAVOR, VERIFIQUE SE RESPONDEU A TODAS AS QUESTÕES

19. 1 2 3 4 5 6

Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional

O presente questionário tem como objectivo estudar a percepção que as pessoas têm relativamente ao apoio dado pela Organização onde trabalham.

Por favor, responda a todas as questões; não deixe nenhuma por fazer. As respostas dadas são confidenciais.

A sua colaboração será importante para se compreender melhor as pessoas e poder ajudá-las.

Obrigada pela sua colaboração.

© 1986, Robert Eisenberger, Robin Huntington, Steven Hutchison e Debora Sowa

Versão experimental por Catarina Honório, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Instruções

Apresentam-se de seguida várias afirmações que procuram descrever as opiniões que pode ter sobre o trabalho na Organização a que pertence.

Para cada afirmação, assinale o número que melhor descreve o seu grau de concordância e a resposta que melhor traduz a sua opinião sobre a Organização. Para indicar as respostas, utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

		1	2	3	4	5	6	7
1	A Organização valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar.							
2	Se a Organização pudesse contratar alguém para me substituir por um salário mais baixo, fá-lo-ia.							
3	A Organização não reconhece qualquer esforço extra da minha parte.							
4	A Organização tem em grande consideração os meus objectivos e valores.							

5	A Organização compreenderia uma ausência prolongada da minha parte por motivo de doença.							
6	A Organização ignoraria qualquer reclamação feita por mim.							
7	A Organização não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afectam.							
8	A Organização está disponível para me apoiar quando eu tenho um problema							
9	A Organização preocupa-se de facto com o meu bem-estar.							
10	A Organização está disposta a esforçar-se, de forma a apoiar-me no desempenho da minha função no melhor das minhas capacidades.							
11	A Organização não iria compreender a minha ausência devido a um problema pessoal.							
12	Se a Organização encontrasse uma forma mais eficiente de realizar o meu trabalho, substituir-me-ia.							
13	A Organização perdoaria um equívoco da minha parte.							
14	Bastaria uma pequena diminuição ao nível do meu desempenho para a Organização me querer substituir.							
15	A Organização julga que tem pouco a ganhar em ter-me como colaborador(a) durante o resto da minha carreira.							
16	A Organização concede-me poucas oportunidades de progressão na carreira.							
17	Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a Organização não se aperceberia.							
18	A Organização daria resposta a um pedido razoável para uma mudança nas minhas condições de trabalho.							
19	Se a minha posição fosse temporariamente suspensa, a Organização preferiria contratar alguém novo a readmitir-me.							
20	A Organização está disposta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.							
21	A Organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.							
22	Se a Organização tivesse oportunidade, aproveitar-se-ia de mim.							
23	A Organização demonstra muito pouca preocupação por mim.							
24	Se eu decidisse despedir-me, a Organização tentaria convencer-me a ficar.							
25	A Organização preocupa-se com as minhas opiniões.							
26	A Organização acha que contratar-me foi definitivamente um erro.							
27	A Organização tem orgulho no meu trabalho.							

28	A Organização preocupa-se mais em obter lucros do que comigo.							
29	A Organização compreenderia se eu não conseguisse terminar uma tarefa a tempo.							
30	Se a Organização tivesse um lucro maior, consideraria aumentar o meu salário.							
31	A Organização crê que qualquer pessoa poderia desempenhar o meu trabalho tão bem como eu.							
32	A Organização não está preocupada em pagar-me o que eu mereço.							
33	A Organização pretende atribuir-me a melhor função para a qual eu esteja qualificado(a).							
34	Se a minha função fosse eliminada, a Organização preferiria despedir-me a transferir-me para uma nova função.							
35	A Organização tenta tornar a minha função o mais interessante possível.							
36	Os meus superiores estão orgulhosos que eu faça parte desta Organização.							

Ficha de Dados

Instruções

Apresentam-se de seguida alguns campos que pretendem descrever os seus dados pessoais e profissionais.

Seleccione os campos aplicáveis ao seu caso.

Género

Masculino	Feminino
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Idade

Função na Organização

Departamento em que está inserido na Organização

Há quanto tempo trabalha na actual função?

0-6 meses	6-12 meses	1-2 anos	2-3 anos	3-5 anos	5-10 anos	mais de 10 anos

Há quanto tempo trabalha na actual Organização?

0-6 meses	6-12 meses	1-2 anos	2-3 anos	3-5 anos	5-10 anos	mais de 10 anos

Há quanto tempo trabalha (em geral)?

0-6 meses	6-12 meses	1-2 anos	2-3 anos	3-5 anos	5-10 anos	mais de 10 anos

Habilitações

Até 9 anos escolaridade	9-12 anos escolaridade	Frequência Universitária	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado / Doutoramento